

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

*(для магістрів 1 курсу денної та заочної форм навчання  
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2019**

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» (для магістрів 1 курсу денної та заочної форм навчання спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : Л. В.Оболенцева, І. В. Писарева. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 29 с.

Укладачі : канд. екон. наук, доц. Л. В. Оболенцева,  
канд. екон. наук, асист. І. В. Писарева

Рецензент

І. М. Писаревський, доктор економічних наук, професор Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,  
протокол № 1 від 30 серпня 2017 р.*

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Тематичний план навчальної дисципліни.....	5
2 Методичні рекомендації до виконання практичних занять.....	6
3 Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи з вивчення дисципліни .....	9
4 Методичні рекомендації до виконання розрахунково- графічної роботи.....	27
Список рекомендованих джерел .....	29

## ВСТУП

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи розроблені відповідно до програми і робочої програми з дисципліни і призначені для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» денної і заочної форм навчання спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа. Вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» передбачає засвоєння навчального матеріалу у вільний від аудиторних занять час у формі самостійної роботи, призначеної формувати практичні навички роботи студентів із спеціальною літературою, орієнтувати їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань та глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем функціонування готельного господарства для підвищення якості професійної підготовки управлінських кадрів для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Самостійна робота над засвоєнням навчального матеріалу з дисципліни може виконуватися в бібліотеці, навчальних кабінетах, лабораторіях та в домашніх умовах. Раціональна організація самостійної роботи вимагає від студента умілого розподілу свого часу між аудиторною та позааудиторною роботою. Виконання завдань із самостійної та індивідуальної роботи є обов'язковим для кожного студента. Методичні рекомендації до практичної та самостійної роботи студентів включають: тематичний план навчальної дисципліни; загальні рекомендації до організації практичної та самостійної роботи з дисципліни, в тому числі до організації індивідуального розрахунково-графічного завдання; систему поточного і підсумкового контролю знань студентів; список рекомендованої літератури. Фінальною формою самостійної роботи є підготовка до екзамену. Вона базується на систематичному вивченні лекційного матеріалу, питань, які розглядаються на індивідуальних заняттях, а також проблемних питань, досліджених самостійно та вмінні логічно викладати їх сутність.

## **1 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

При вивченні дисципліни «Стратегічний менеджмент» студент має ознайомитися з програмою навчальної дисципліни, з її структурою, формами та методами навчання, видами та методами контролю знань.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекції, практичні заняття, самостійна робота студента, індивідуальна розрахунково-графічна робота.

Тематичний план дисципліни «Стратегічний менеджмент» складається з двох змістових модулів, кожен з яких поєднує в собі відносно самостійний блок тем і який логічно поєднує декілька навчальних елементів дисципліни за змістом та зв'язком.

## **2 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

У цьому розділі методичних вказівок наведені питання, до яких студенту необхідно підготуватися для участі в їхньому обговоренні на практичних заняттях. При підготовці питань і виконанні робіт слід користуватися джерелами, рекомендованими в робочій програмі курсу «Стратегічний менеджмент», а також літературою, наведеною в списку джерел цих методичних рекомендацій.

### **Змістовий модуль 1 Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту**

Тема 1 Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту.

1. Концепція стратегічного менеджменту.
2. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.
3. Моделі стратегічного менеджменту.

Тема 2 Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організації.

1. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.
2. Характерні ознаки стратегій організації.
3. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Тема 3 Етапи стратегічного менеджменту та особливості формування стратегії організації.

1. Основні етапи стратегічного менеджменту.
2. Місія організації та правила її формулювання в процесі стратегічного

менеджменту.

3. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

## **Змістовий модуль 2 Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту**

Тема 4 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації.

1. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

2. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

3. Визначення ключових факторів успіху підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Тема 5 Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг.

1. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування та розвиток.

2. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.

3. Технологія формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Тема 6 Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації.

1. Стратегії диверсифікації, економії на витратах, фокусування, першопрохідця, синергізму.

2. Різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку.

3. Методи визначення конкурентоспроможності організації.

Тема 7 Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації.

1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.

2. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика.

3. Привабливість стратегічної зони господарювання та її оцінювання.

Тема 8 Генерування стратегій та умови їх реалізації.

1. Критерії вибору стратегічних альтернатив.

2. Стратегічний набір організації та вимоги до його формування.

3. Умови реалізації стратегії, пов'язаної з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом організації.

Тема 9 Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень в організації.

1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.

2. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

3. Критерії та показники ефективності стратегій.

Тема 10 Види стратегічного менеджменту.

1. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.

2. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.

3. Інформаційні компоненти системи стратегічного менеджменту.

### **З МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Самостійна робота є невід'ємною частиною навчального процесу та є важливим елементом успішного засвоєння матеріалу дисципліни. Самостійна робота є інструментом опанування навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Самостійна навчальна робота студента передбачає поглиблене вивчення питань, які є складовими тем змістових модулів, і переліку додаткових та суміжних з основним матеріалом лекцій тем, ознайомлення з якими має сприяти більш змістовному та всебічному оволодінню студентом знаннями, що є запорукою успішності підготовки висококваліфікованого фахівця у сфері готельно-ресторанного господарства.

Самостійна робота з дисципліни включає такі форми:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- вивчення додаткової літератури та довідкових матеріалів;
- підготовка до практичних та семінарських занять;
- підготовка до поточного контролю;
- виконання розрахунково-графічної роботи
- виконання контрольної роботи (для заочної форми навчання)

## **Змістовий модуль 1 Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту**

Тема 1 Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту.

1. Імовірні виходи від застосування стратегічного менеджменту в практичній діяльності організацій.

2. Причини зростання значущості стратегічного менеджменту для організацій у ринкових умовах господарювання.

3. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного менеджменту в процесі розвитку українських організацій.

Тема 2 Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організації.

1. Еталонні стратегії розвитку організації та стратегії її організаційного розвитку.

2. Маркетингова стратегія організації та її субстратегії.

3. Стратегії управління персоналом.

4. Стратегії наукових досліджень і розробок.

5. Стратегії підприємства на іноземних ринках.

Тема 3 Етапи стратегічного менеджменту та особливості формування стратегії організації.

1. Значення місії для організації з організацією на стратегічний розвиток.

2. Формування системи стратегічних цілей і завдань.

3. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

## **Змістовий модуль 2 Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту**

Тема 4 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації.

1. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.

2. Ризики ринкового середовища та їхня роль у стратегічному менеджменті організації.

3. Стратегічний аналіз галузевого середовища організації.

4. Визначення ключових факторів успіху організації залежно від специфіки галузевого середовища.

Тема 5 Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг.

1. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій організації.

2. Технологія формування та розвитку конкурентних переваг організації.

3. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).

4. Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.



Тема 6 Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації.

1. Сутність та класифікація стратегій конкуренції організації.
2. Різновиди конкурентоспроможності організації та принципи їх оцінювання.
3. Особливості стратегічного менеджменту конкурентоспроможністю організацій різних сфер економічної діяльності.

Тема 7 Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації.

1. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією організації.
2. Визначення реальної та потенціальної ємності ринку.
3. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм стратегічних зон господарювання.
4. Використання матриць для оцінювання стратегічної позиції організації та визначення стратегічно перспективних для неї напрямів розвитку / дій на ринку.

Тема 8 Генерування стратегій та умови їх реалізації.

1. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.
2. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії організації.
3. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Тема 9 Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень в організації.

1. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на організацію.
2. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.
3. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління.
4. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.
5. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

Тема 10 Види стратегічного менеджменту.

1. Девіантний та превентивний характер системи менеджменту.
2. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення.
3. Застосування різновидів стратегічного менеджменту організаціями України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

## Тестові завдання для самоконтролю

### Змістовий модуль 1 Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту

#### 1. Що собою являє стратегія підприємства?

- 1) це узагальнююча модель. стратегічної поведінки підприємства, яка визначає план і напрямок управлінських дій. спрямованих на переведення підприємства до бажаної бізнес-позиції та досягнення його стратегічних цілей;
- 2) це філософія підприємства, що орієнтує його на постійний розвиток задля займання бажаної позиції на ринку, концепція досягнення успіху у майбутньому;
- 3) це план, розрахована на перспективу система заходів, призначених для досягнення стратегічних цілей підприємства у перспективі, що визначають напрямок його стратегічного розвитку;
- 4) це шлях підприємства із минулого у майбутнє, усвідомлення підприємством бажаних результатів і ризиків.

#### 2. Що дає стратегія підприємству, в чому полягає її значення?

- 1) спосіб встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, основу для проведення змін;
- 2) план, який слід виконати за будь-яких умов, перелік стандартних форм і документів, що просто поєднують операційні плани підприємства, ідея лише вищого керівництва;
- 3) дозволяє визначити основні напрямки і шляхи досягнення цілей, розробити стратегічні плани, програми і проекти, стабілізувати взаємовідносини у підприємстві, налагодити його ефективну роботу;
- 4) негайний результат, стовідсоткове передбачення майбутнього, виконання всіх планів і досягнення всіх запланованих показників у бажаних обсягах.

#### 3. Який з типів стратегій існує у вигляді припущення, загальної ідеї того, яким чином буде розвиватися підприємство у майбутньому:

- 1) стратегія-здум;
- 2) стратегія-план;
- 3) стратегія-дія;
- 4) стратегія-реакція?

#### 4. Стратегічний набір – це:

- 1) ієрархічна система взаємопов'язаних стратегій різних рівнів, які визначають напрямки всебічного розвитку підприємства у певний період часу і забезпечують досягнення його стратегічних цілей;

2) система корпоративних та функціональних стратегій, що відбиває специфіку функціонування і розвитку підприємства;

3) сукупність стратегічних елементів: місії, стратегічних цілей, програм, планів, розроблених на визначений відрізок часу;

4) сукупність стратегій управління різноманітними сферами бізнесу підприємства.

**5. Основними характеристиками стратегічного набору є:**

1) відображення досягнутого рівня розвитку, сприяння досягненню стратегічних цілей підприємства;

2) ієрархічність, унікальність, оригінальність, орієнтація на перспективу, синергізм;

3) ієрархічний характер, взаємопов'язаність стратегій, оригінальність, цілісність, ясність;

4) орієнтація на перспективу, синергетичний ефект від комплексного використання стратегій, збалансованість стратегій, гнучкість.

**6. Який з підходів до тлумачення стратегії підприємства орієнтує його на посилення конкурентної позиції:**

1) стратегія як зразок;

2) стратегія як еталон;

3) стратегія як позиція;

4) стратегія як мета управління?

**7. Ефективність вибору стратегії багато в чому залежить від...**

1) місця підприємства на ринку;

2) правильної оцінки стратегічних альтернатив;

3) умов зовнішнього середовища;

4) сумнівів керівництва щодо довгострокових перспектив розвитку.

**8. Дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом групування факторів середовища на зовнішні і внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства...**

1) SWOT-аналіз;

2) бальний метод аналізу впливів;

3) технічний аналіз;

4) кореляційний аналіз.

**9. Більшість зарубіжних та вітчизняних авторів визначає стратегію як...**

1) контроль діяльності конкурентів;

2) аналіз зовнішнього середовища;

3) план управління підприємством в цілому;

4) контролінг.

**10. Фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні – це фактори...**

- 1) внутрішні;
- 2) раціональні;
- 3) ірраціональні;
- 4) зовнішні.

**11. Для комплексного аналізу середовища підприємства використовують...**

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) бальний метод аналізу впливів;
- 3) технічний аналіз;
- 4) кореляційний аналіз.

**12. Стратегічне рішення – це:**

1) результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації;

2) основний вид управлінської діяльності, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач;

3) результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту;

4) рішення, орієнтовані на майбутній розвиток підприємства.

**13. На якому з етапів процесу прийняття стратегічних рішень здійснюється постановка завдання, формування критеріїв та обмежень, розробка альтернативних варіантів рішення:**

- 1) діагностика проблеми;
- 2) формування стратегічного рішення;
- 3) підготовка стратегічного рішення;
- 4) реалізація стратегічного рішення?

**14. В чому полягає специфіка стратегічної інформації:**

1) використовується в основному менеджерами вищої ланки управління при прийнятті стратегічних рішень, являє собою узагальнені дані щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, часто може бути неповною, в основному носить якісний характер, відображає стан і аналіз тенденцій зміни факторів у майбутньому;

2) використовується менеджерами будь-якого рівня управління, стосується вузького кола питань, часто може бути неповною, в основному носить кількісний характер;

3) використовується в основному менеджерами вищої ланки управління при прийнятті стратегічних рішень, повна, носить кількісний характер, стосується щоденних даних і конкретних показників діяльності;

4) використовується менеджерами будь-якого рівня, являє собою узагальнені дані щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, часто може бути неповною.

**15. Що є складовими елементами тактики підприємства:**

1) заплановані дії і заходи з реалізації стратегій підприємства;

2) дії та заходи, що здійснюються у підприємстві у відповідь на зміни умов його діяльності;

3) практичні методи і прийоми менеджменту, що використовуються для управління реалізацією стратегій і проведення відповідних змін;

4) все вищеперераховане?

**16. При яких значеннях стратегічного та тактичного аспектів системи управління підприємство потрапить до «зони провалу»:**

1) середні значення за обома параметрами;

2) низька якість тактичного аспекту при будь-якому рівні якості стратегічного аспекту;

3) середній і високий рівень якості тактичного аспекту при високому рівні якості стратегічного аспекту;

4) середній і високий рівень якості тактичного аспекту при низькому рівні якості стратегічного аспекту?

**17. Якщо прийняття стратегічних рішень розглядати з точки зору системного підходу, що буде знаходитися на вході системи:**

1) вихідні передумови і фактори, що впливають на підприємство;

2) результати стратегічного аналізу факторів та тенденцій їх зміни;

3) параметри проблеми, яку необхідно вирішити;

4) обмеження і критерії оцінки ефективності стратегічних рішень?

**18. Місце в управлінській ієрархії, специфіка виконуваних функцій, ступінь ліквідності професійних знань та навичок – це джерела влади, доступні для:**

1) керівника-стратега;

2) стейкхолдерів (груп впливу підприємства);

3) внутрішніх стейкхолдерів;

4) зовнішніх стейкхолдерів.

**19. В чому полягають відмінності тактики від стратегії:**

1) тактика займається деталями, має організаційний характер, визначає дії, які необхідні для досягнення цілей та реалізації стратегій, а також відображає, як використовувати сили і потенціал підприємства в процесі їх реалізації;

2) тактика має справу з найбільш важливими питаннями, має організаційний характер, визначає дії, які необхідні для досягнення цілей та реалізації стратегій;

3) тактика має концептуальний характер, однак займається деталями, визначає загальний напрямок розвитку підприємства та відображає, як використовувати сили і потенціал підприємства в процесі реалізації його стратегій;

4) тактика має справу з найбільш важливими питаннями, має концептуальний характер, визначає загальний напрямок розвитку підприємства і відображає, яким чином підприємство може досягти своїх цілей.

**20. Яке місце тактика займає у процесі стратегічного управління підприємством:**

1) розробка і реалізація тактики відповідає процесу реалізації стратегій;

2) є окремим етапом і виконується після реалізації стратегій підприємства;

3) розробка тактики здійснюється на етапі стратегічного планування, а її реалізації відповідає етапу проведення стратегічних змін;

4) розробка і реалізація тактики не пов'язана з процесом стратегічного управління?

**Змістовий модуль 2 Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту**

**1. Виділяють три основні наукові центри, що інтенсивно розробляють проблеми конкуренції та конкурентоспроможності:**

1) наукова школа США, і, Гарвардська школа бізнесу;

2) школа, представлена науковими центрами Японії;

3) російська школа дослідження конкуренції;

4) європейська школа дослідження конкуренції;

5) 1, 2, 3;

6) 1, 2, 4.

**2. Функціональне трактування конкуренції це:**

1) аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього;

2) суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним

3) боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

**3. Поведінкове трактування конкуренції це:**

1) аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього;

2) суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним

3) боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

#### **4. Тактичний чинник конкурентної переваги це:**

1) конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства;

2) конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами;

3) конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства.

#### **5. За якими етапами здійснюється процес розробки стратегій підприємства:**

1) визначення стратегічних орієнтирів, стратегічний аналіз діяльності підприємства, стратегічний вибір;

2) встановлення місії та цілей підприємства, генерація стратегічних альтернатив, їх оцінка та вибір найбільш оптимальної стратегії;

3) стратегічний аналіз діяльності підприємства, стратегічний вибір, оцінка стратегії;

4) генерація стратегічних альтернатив, їх оцінка та вибір оптимальної стратегії, розробка плану реалізації обраної стратегії?

#### **6. Основними складовими місії підприємства є:**

1) стрижневі цінності, основні наміри підприємства, великі амбіційні цілі;

2) філософія підприємства, його конкурентні переваги та цільові орієнтири;

3) визначення сфери діяльності, робочі принципи по відношенню до оточуючого середовища, базові цінності всередині підприємства;

4) великі амбіційні цілі, коло потреб та ринок, на якому функціонує підприємство, його наміри на перспективу.

#### **7. На якому з етапів процесу реалізації стратегій призначається керівник стратегії, здійснюються зміни у стратегічному потенціалі щодо приведення організаційної структури та організаційної культури у відповідність з обраними стратегіями, здійснюється робота щодо профілактики опору стратегічним змінам:**

1) підготовка до реалізації стратегій;

2) планування реалізації стратегій;

- 3) виконання стратегічних планів і проведення стратегічних змін;
- 4) контроль реалізації стратегій?

#### **8. Що собою становить управління стратегічними змінами:**

1) це основний складовий елемент механізму реалізації стратегії, що забезпечує пристосування підприємства до змін, які відбуваються у його внутрішньому та зовнішньому середовищі;

2) це процес постійного коригування стратегічного напрямку діяльності підприємства, пошуку нових можливостей та пристосування до змін, що відбуваються;

3) це процес планування та реалізації змін, передбачених змістом стратегій підприємства, а також забезпечення ефективного втілення їх у діяльність підприємства;

- 4) всі відповіді вірні?

**9. Який підхід до управління стратегічними змінами передбачає втягнення менеджерів у стратегічне планування, щоб вони були відповідальними за реалізацію стратегії з моменту її запуску:**

- 1) авторитарний підхід;
- 2) контролюючий підхід;
- 3) підхід за допомогою співробітництва;
- 4) чемпіонський підхід?

#### **10. Які виділяються причини опору стратегічним змінам:**

- 1) організаційні, управлінські, соціальні й особистісні;
- 2) організаційні, економічні, соціально-психологічні й особистісні;
- 3) адміністраторські, економічні, соціально-психологічні і технічні;
- 4) організаційні, економічні, соціально-психологічні і політичні?

#### **11. В чому полягає сутність збалансованої системи показників:**

1) це система оцінки результатів діяльності підприємства і водночас система ефективного управління реалізацією стратегій;

2) це система оцінки показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства на ринку;

3) це система ефективної реалізації стратегій на основі виміру основних показників діяльності підприємства;

4) це вимірна система, що враховує вплив всіх дій підприємства на досягнення кінцевого результату?

**12. На якому етапі процесу впровадження збалансованої системи показників здійснюється стратегічний аналіз для виявлення можливостей інтеграції ЗСП до системи стратегічного управління, вибір організаційної одиниці впровадження ЗСП, формування команди:**

- 1) створення умов для впровадження збалансованої системи показників;
- 2) розробка збалансованої системи показників;



- 3) безпосереднє впровадження збалансованої системи показників;
- 4) початок впровадження збалансованої системи показників?

**13. Що собою являють пріоритетні ініціативи у збалансованій системі показників:**

- 1) це заходи з реалізації стратегій підприємства, призначені для досягнення встановлених цілей;
- 2) це конкретні програми, проекти або набір заходів, які слід здійснити у поточному періоді;
- 3) це конкретні програми, проекти або набір заходів, які слід здійснити для реалізації стратегій підприємства;
- 4) це ініціативні пропозиції працівників підприємства щодо більш ефективної реалізації розроблених стратегій?

**14. За якими напрямками здійснюється оцінка внутрішньої ефективності реалізації стратегій підприємства:**

- 1) оцінка ступеня заповнення стратегічного розриву між бажаною та реальною стратегічною позицією підприємства за рахунок реалізації стратегій; оцінка конкурентних переваг, отриманих внаслідок реалізації стратегій; оцінка ступеня задоволення потреб ринку і збалансованості бізнес-портфелю підприємства;
- 2) оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей, оцінка кількісних (загальних та окремих) та якісних(маркетингових, організаційних, соціально-психологічних) показників ефективності реалізації стратегій;
- 3) оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей, оцінка ступеня задоволення потреб ринку підприємством і збалансованості його бізнес-портфелю;
- 4) оцінка конкурентних переваг, отриманих внаслідок реалізації стратегій; оцінка кількісних(загальних та окремих) та якісних(маркетингових, організаційних, соціально-психологічних) показників ефективності реалізації стратегій?

**15. Що з наведеного є складовими Індексу глобальної конкурентоспроможності:**

- 1) інституції, макроекономічне середовище, Охорона здоров'я та початкова освіта;
- 2) інфраструктура, рівень розвитку бізнесу, розмір ринку;
- 3) інновації, Технологічна готовність, ефективність ринку праці;
- 4) б та в;
- 5) всі відповіді вірні.

**16. Скільки складових включає в себе Індекс глобальної конкурентоспроможності:**

- 1) 8;
- 2) 15;
- 3) 12;
- 4) 5.

**17. Організації, що самонавчається, притаманні певні властивості:**

- 1) контакти членів організації із зовнішнім середовищем та орієнтація на засвоєння досвіду інших компаній;
- 2) поєднання основної діяльності членів організації із дослідницькими функціями;
- 3) сприятливий для навчання і розвитку персоналу моральний клімат.
- 4) всі відповіді вірні.

**18. Основні причини посилення опору змінам на другій петлі навчання:**

- 1) більшість людей погоджується пасивно засвоювати знання, але це ще не означає, що вони зможуть або захочуть застосувати їх на практиці;
- 2) люди можуть не захотіти або не зуміти поділитися із колегами корисною інформацією;
- 3) відповідь а) та б);
- 4) не має правильної відповіді.

**19. Охоплює широке коло напрямків діяльності, пов'язаних водночас як і з мудрістю чи розумом окремих осіб, так і з різноманітною інформацією, яку ми використовуємо у нашій діяльності, це:**

- 1) управління змінами;
- 2) управління ризиками;
- 3) управління знаннями;
- 4) управління персоналом.

**20. Етапи розробки КМ-стратегії:**

- 1) уточнення цілей організації, Аудит знань, Розробка та реалізація пілотного проекту;
- 2) уточнення цілей організації, Аудит знань, Обговорення аспектів, пов'язаних з людьми, процесами, технологіями, за результатами аудиту, Розробка та реалізація пілотного проекту;
- 3) аудит знань, Обговорення аспектів, пов'язаних з людьми, процесами, технологіями, за результатами аудиту, Розробка та реалізація пілотного проекту;
- 4) уточнення цілей організації, Обговорення аспектів, пов'язаних з людьми, процесами, технологіями, за результатами аудиту, Розробка та реалізація пілотного проекту.

## Завдання для самостійного вирішення

**Завдання 1.** Побудувати «радар» конкурентоспроможності на основі даних таблиці. Визначити фактори-стимулятори і фактори-дестимулятори. Для останніх провести додаткові розрахунки відносно переведення в безрозмірні показники. Визначити рейтинг підприємств. Надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, що проаналізовані. Радіус прийняти порівняний 5 см.

Таблиця 1 – Показники діяльності підприємств

Підприємство	Показники									
	Обсяг реалізованої продукції		Витрати на одиницю продукції		Чистий прибуток на одиницю продукції		Капіталовіддача		Строк погашення кредиторської заборгованості	
	тис. грн	см	грн	см	грн	см	грн	см	років	
А	3011		1,06		0,05		2,10		0,55	
Б	2042		1,03		0,05		1,15		0,32	
С	2875		0,90		0,07		0,95		0,81	
Еталон										

**Завдання 2.** Оцініть ступінь впливу умов зовнішнього середовища на фірму за допомогою факторів, що сформовані детермінантами національного ромбу М. Портера. При цьому величини коефіцієнтів ( $\gamma_u$ ) значущості  $\gamma$ -того детермінанта для фірми та  $Q_u$ , що характеризують відношення кількості сприятливих для фірми факторів до загального числа факторів склали відповідно: для параметрів факторів – 0,4 та 0,3; стратегії фірми – 0,25 та 0,2; параметрів попиту – 0,2 та 0,13; родинних та підтримуючих галузей – 0,15 та 0,2.

**Завдання 3.** Підсумкові оцінки елементів стратегічного потенціалу організації склали 1,847; 4,04; 0,57; 0,44; 0,41; 2,1; 0,3; 0,188; 0,2835; 1,866; 0,644; 0,49. На підставі наведених даних визначте величину стратегічного потенціалу організації (СПО). На які ринкові характеристики підприємства впливає його СПО. За рахунок яких заходів можливо підвищити рівень розвитку СПО.

**Завдання 4.** Показник сукупного впливу детермінантів національного ромбу на організацію склав 0,092, а величина стратегічного потенціалу оцінена у розмірі 0,708. Виходячи з наведених даних визначте конкурентний статус організації (КСО). Оцініть майбутній КСО, прийняв умову, що рівні діючої та оптимальної стратегії оцінюються відповідно 8, 9 та 12; ефективність поточного і майбутнього потенціалів організації складуть відповідно 7,65 та 12, а відношення фактичної рентабельності до оптимальної – 0,5. Дайте характеристику одержаному КСО.

*Завдання 5.* Підприємство має чотири відокремлених підрозділи, кожний з яких спеціалізується на випуску певних видів продукції. Рентабельність роботи всіх підрозділів однакова і складає 10%. Підприємство планує закрити один з підрозділів. Специфіка роботи відокремлених підрозділів наведена в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ринкова характеристика підрозділів підприємства

Підрозділи	Частка ринку, що контролюється підрозділом, %	Темпи зростання ємності ринку, % на рік	Обсяг продаж, тис. грн.
А	1	13	300
Б	5	2	800
В	18	12	800
Г	1	1	2000

За допомогою матриці БКГ визначити підрозділ, який найбільш доцільно закрити і підрозділ, додаткове фінансування якого найбільш перспективне. При цьому швидко зростаючим є ринок, ємність якого зросла більш ніж, на 10 відсотків на рік. Низька ринкова частка для галузі відповідає діапазону 0–7%.

*Завдання 6.* Визначте приналежність стратегічної зони господарювання (СЗГ) з урахуванням змін у прогнозованому зростанні СЗГ (його величина за шкалою інтенсивності  $G = 6$ ) та рентабельності СЗГ (оцінка параметрів за шкалою інтенсивності дозволила встановити  $R = 2$ ). Підсумки оцінки зовнішніх небезпек ( $-Q_i$ ) і можливостей ( $+Q_i$ ) з урахуванням впливу груп факторів (економічних, політичних, конкуренції та ін.) склали відповідно «мінус» 12 та «плюс» 11. За час розробки стратегії відбулися зміни у рентабельності СЗГ, пов'язані з її збільшенням на 35 %. Які значення приналежності СЗГ у першому та другому варіантах? В які градації вони попадають?

*Завдання 7.* Використовуючи дані таблиці 1 розрахуйте значення модифікованого інтегрального показника оцінки рівня КСП для трьох суб'єктів господарювання.

Таблиця 1 – Результати таксономічного аналізу показників діяльності підприємств

Показник	Значення показника
Середньоарифметичне значення відстані до еталону	X
Стандартне відхилення відстаней від еталонної точки	X
Відстань до еталонної точки з врахуванням відхилень	X
Відстані підприємств, що аналізуються, до еталонної точки:	
підприємство А	3,00
підприємство Б	3,50
підприємство С	3,80

**Завдання 8.** На підприємстві виділили шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ). Економічні характеристики кожної наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Економічні характеристики потенційних СЗГ

Показники	СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4	СЗГ-5	СЗГ-6
Зростання ринку, %	12	20	2	15	7	5
Відносна доля на ринку	2,0	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис.грн.	20	8	50	30	45	5

Зіставте та оцініть розглянуті СЗГ, використовуючи матрицю БКГ. Зробіть вибір перспективних СЗГ та дайте стратегічні пропозиції підприємству.

**Завдання 9.** На основі даних таблиці 1 визначте відношення переваги фірм у конкуренції та зробіть відповідні висновки.

Таблиця 1 – Ринкові характеристики підприємств

Характеристика	Питома вага, %	Фірма А	Фірма В	Фірма С
1.Ціна товару	30	80	70	90
2.Дотримування строків постачання	20	100	90	90
3.Якість товару	25	100	80	100
4.Система збуту	10	80	90	100
5 Менеджмент	15	90	90	100

Як зміниться ситуація , якщо оцінки по фірмі А знизиться на 15%, а по фірмі В збільшиться на 10%?

### Питання для самоопрацювання

1. У чому полягає необхідність і значення розробки стратегії для сучасних підприємств?

2. У якій сфері зародилося поняття «стратегія» і з якими факторами пов'язано її запозичення до економічної сфери діяльності?

3. Що найчастіше мають на увазі, говорячи про стратегію підприємства? Дайте визначення „стратегії».

4. Які найважливіші характеристики стратегії можна виділити?

5. Які підходи до розробки стратегій Вам відомі? Визначте їх переваги та недоліки.

6. З яких частин складається реальна стратегія підприємства? Чим обумовлена необхідність розглядати її реактивну частину?

7. Які типи стратегій Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

8. Чому підприємствам необхідно розробляти стратегічний набір? Що він собою являє? Які рівні розробки стратегій можна у ньому виділити?

9. Охарактеризуйте склад стратегічного набору підприємства.

10. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний набір? Які характеристики йому притаманні?
11. Що собою являє стратегічна позиція підприємства?
12. Яким чином можна визначити стратегічну позицію підприємства за допомогою SWOT-аналізу його діяльності?
13. В чому полягає сутність СК/СП-аналізу? Охарактеризуйте його етапи.
14. Що собою являє корпоративна стратегія підприємства? Які різновиди корпоративних стратегій Вам відомі?
15. Які класичні й альтернативні підходи до вибору корпоративної стратегії підприємства Ви можете назвати? Охарактеризуйте їх.
16. За якими напрямками розробляються бізнес-стратегії?
17. Що собою представляють продуктово-ринкові стратегії? Які інструменти можна використати для їх розробки?
18. Які різновиди стратегій функціонування на міжнародному ринку Ви знаєте?
19. Що собою представляє портфельний аналіз сфер бізнесу? За якими етапами його слід здійснювати?
20. Які Ви знаєте матричні інструменти портфельного аналізу?
21. За якими етапами доцільно здійснювати стратегічний конкурентний аналіз?
22. Назвіть і охарактеризуйте підходи до визначення конкурентної стратегії підприємства.
23. В чому полягає специфіка функціональних стратегій підприємства? На які групи можна їх поділити?
24. В чому полягає значущість маркетингових стратегій підприємства? Згадайте зміст маркетингових стратегій STP-маркетингу та управління комплексом маркетингу.
25. Яким чином виробничі стратегії підприємства пов'язані з ринковими та іншими функціональними стратегіями? Які розрізняють види виробничих стратегій?
26. В чому полягає особливість стратегії управління матеріально-технічними ресурсами?
27. На які елементи поділяється фінансова стратегія підприємства? Опишіть матрицю фінансової стратегії.
28. За якими напрямками розробляється стратегія управління персоналом підприємства?
29. В чому полягає значення інноваційних стратегій підприємства? Які види інноваційних стратегій Вам відомі?

30. Які інструменти можна використати для розробки інвестиційних стратегій підприємства?

31. Які виділяються стратегії управління ризиками? Охарактеризуйте методичний підхід до їх розробки.

32. Які антикризові стратегії найчастіше використовуються сучасними підприємствами?

33. Яке місце займає розробка стратегій у процесі стратегічного управління підприємством? Які підходи до розробки стратегій Вам відомі? Охарактеризуйте їх.

34. Які основні етапи можна виділити у процесі розробки стратегій підприємства?

35. В чому полягає сутність підходу V-MOST до встановлення стратегічних орієнтирів підприємства?

36. Що собою представляє стратегічне бачення підприємства? Які складові воно повинно включати? Наведіть приклади.

37. Що таке місія підприємства? З урахуванням яких факторів вона повинна вроблятися?

38. Які області встановлення стратегічних цілей Ви знаєте? Наведіть приклади.

39. В чому полягає значення стратегічного аналізу для розробки стратегій підприємства?

40. Які аналітичні моделі можна використовувати для аналізу стратегічного клімату підприємства? Порівняйте ці моделі.

41. Які підходи можна використовувати для стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?

42. Охарактеризуйте процес вибору стратегії підприємства і його місце у розробці стратегій.

43. Які методичні підходи можна використовувати для розробки і оцінки стратегічних альтернатив підприємства?

44. Що собою являє стратегічне рішення? В чому полягає його специфіка і відмінності від оперативних рішень?

45. Які характерні риси притаманні стратегічним рішенням?

46. На яких рівнях можуть прийматися стратегічні рішення? Які області прийняття стратегічних рішень можна виділити?

47. Що собою являє процес прийняття стратегічних рішень?

48. За якими основними етапами повинен здійснюватися процес прийняття стратегічних рішень? Охарактеризуйте їх.

49. Які методи розробки альтернативних варіантів рішення Ви знаєте? На які групи можна поділити методи оцінки і вибору оптимального рішення?

50. Чим стратегічне мислення відрізняється від механістичного та інтуїтивного? Які рівні стратегічного мислення виділяють?

51. В чому полягає значущість інформації для прийняття стратегічних рішень? Якими основними характеристиками повинна володіти стратегічна інформація?

52. В чому полягає місце влади у стратегічному процесі? Якими джерелами влади може володіти керівник-стратег та стейкхолдери (групи впливу)?

53. Яким чином нестабільність зовнішнього середовища визначає специфіку прийняття стратегічних рішень?

54. Які методи прийняття стратегічних рішень є доцільними в умовах невизначеності та ризику?

55. В чому полягає значення реалізації стратегій підприємства?

56. Що собою представляє механізм реалізації стратегій? В чому полягає необхідність його створення?

57. За якими етапами здійснюється процес реалізації стратегій підприємства?

58. Що в себе включає підготовка до реалізації стратегій?

59. Які механізми приведення організаційної структури та культури у відповідність зі стратегією підприємства Вам відомі?

60. Які основні процедури здійснюються з метою планування реалізації стратегій підприємства?

61. Що в себе включає розробка стратегічного плану? Що собою представляє тактичний план і яким чином він розробляється у підприємстві?

62. За якими напрямками і критеріями оцінюється готовність підприємства до реалізації стратегій?

63. Чому управління стратегічними змінами можна визначити як концептуальну основу реалізації стратегій?

64. Що собою представляють стратегічні зміни? Які вимоги пред'являються до них?

65. Що собою представляє система управління стратегічними змінами? З яких підсистем вона складається?

66. Що собою представляє тактика підприємства? В чому полягають її суттєві відмінності від стратегії?

67. Які структурні елементи повинна містити тактика підприємства?

68. В чому полягають основні властивості тактики?

69. Чи можна реалізацію стратегії ототожнити з розробкою і реалізацією тактики?



70. Якій стадії процесу стратегічного управління відповідає розробка і реалізація тактики підприємства? Які етапи тактичного управління підприємством можна виділити?

71. Яким чином слід оцінювати якість системи управління підприємством?

72. Які напрямки вимагають коригування при розробці тактики підприємства?

73. Які причини обумовлюють необхідність коригування стратегічного набору підприємства?

74. Коли виникає потреба у коригуванні стратегічних змін? Який підхід можна використати для коригування стратегічних змін?

75. Які інструменти слід використовувати при коригуванні стратегічних і тактичних планів, програм реалізації стратегічних змін?

76. Охарактеризуйте місце керівника-стратега у процесі реалізації стратегій підприємства. Які вимоги пред'являються до керівника стратега?

77. Що собою представляють ключові компетенції працівників щодо реалізації стратегій підприємства?

78. За якими етапами здійснюється визначення та аналіз ключових компетенцій працівників щодо реалізації стратегій?

79. В чому полягають відмінності між підходами організаційного лідерства та організаційної динаміки, які застосовуються для реалізації стратегій?

80. Якими особистими якостями повинен володіти стратег-лідер?

81. Які стилі лідерства та управління Вам відомі?

82. Які тактичні підходи можна використовувати для управління стратегічними змінами? Які з них будуть більш ефективні?

83. Охарактеризуйте відомі Вам тактичні прийоми впливу, які можна використовувати при реалізації стратегій підприємства.

84. Які тактичні прийоми можна використовувати для подолання опору стратегічним змінам?

85. За яким алгоритмом здійснюється розробка заходів для подолання можливих причин опору стратегічних змінам?

86. Що собою представляє збалансована система показників (ЗСП)?

87. В чому полягає значення ЗСП для розробки тактики та оцінки ефективності реалізації стратегій?

88. Яку структуру має ЗСП? Охарактеризуйте її основні складові.

89. Назвіть основні стадії впровадження ЗСП у практичну діяльність підприємства.

90. Які умови необхідно створити у підприємстві для впровадження ЗСП? Розкрийте їх зміст.

91. Охарактеризуйте основні етапи процедури переведення стратегії підприємства у конкретні заходи.

92. Чому при розробці показників за кожною складовою ЗСП слід враховувати спрямованість стратегічного набору підприємства?

93. Що собою представляє збалансована облікова відомість і стратегічна карта підприємства?

94. Що таке каскадування ЗСП? Охарактеризуйте основні етапи розробки ЗСП на рівні структурного підрозділу підприємства.

95. Які правила слід враховувати при використанні ЗСП?

96. З якою метою підприємству слід здійснювати оцінку ефективності реалізації своїх стратегій?

97. Що собою представляє зовнішня ефективність реалізації стратегій підприємства? За якими напрямками її слід здійснювати?

98. Що собою представляє внутрішня (оперативна) ефективність реалізації стратегій підприємства? За системою яких показників її можна оцінити?

99. Охарактеризуйте матрицю ефективності реалізації стратегій.

100. Що собою представляє конкурентоспроможність стратегічного набору підприємства?

101. Які види конкурентоспроможності стратегічного набору доцільно виділяти?

102. За якими етапами здійснюється оцінка конкурентоспроможності стратегічного набору підприємства?

103. Що собою представляють ризики реалізації стратегій підприємства? Яким чином їх можна згрупувати?

#### **4 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ**

Індивідуальне науково-дослідне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Стратегічний менеджмент». ІНДЗ дозволяє студентам опанувати необхідні практичні навички при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

Метою виконання ІНДЗ є закріплення і поглиблення теоретичного матеріалу і практичних навичок з питань менеджменту та стратегічної діяльності в Україні.

При виконанні ІНДЗ студент повинен продемонструвати вміння у сфері науково-дослідної діяльності, вміння творчого й оригінального вирішення актуальних завдань.

ІНДЗ припускає зміст наступних елементів наукового дослідження:

*Практична значущість* полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Під реальністю розуміється робота, що за своїм змістом відповідає існуючим проблемам, результати якої можуть бути використані різними підприємствами в процесі стратегічного управління підприємством та, для вирішення існуючих проблем.

*Комплексний і системний підходи* використовується для розкриття теми й полягає у тому, що предмет дослідження підлягає багатобічному вивченню: теоретичні положення, практичні рішення й наробітки, аналіз, шляхи поліпшення й умови реалізації. При цьому необхідно дотримувати взаємозв'язку, послідовності й логічності викладу.

*Використання сучасних теоретичні методології і наукові розробки* досліджень за даною темою необхідно для проведення аналізу й обґрунтування засобів поліпшення ряду аспектів предмета й об'єкта дослідження. Для цього треба використати сучасні вітчизняні й закордонні результати досліджень.

Студент повинен проаналізувати стратегічний потенціал підприємства, вплив на нього факторів зовнішнього оточення, рівень його конкурентоспроможності, побудувати конкурентну карту ринку. Проаналізувати основних конкурентів, побудувати матрицю стратегій та зробити теоретичні висновки щодо в виборі стратегії.

Вимоги та методичні вказівки для виконання розрахунково-графічної роботи детально розглянуті у методичних вказівках до виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент».

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия, практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : уч.-метод. пос. / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Блинов В. И. Математические основы менеджмента / В. И. Блинов. – Киев : МАУП, 1997. – 68 с.
7. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 1998. – 296 с.
9. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1998. – 176 с.
10. Забелин П. В. Основы стратегического управления : учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. Н. Моисеева. – М. : Информ. внедренч. центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
11. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 248 с.
12. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Каартышев, А. В. Постников. – М. : Филинь, 1998. – 272 с.
13. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая лит-ра, 1998. – 768 с.
15. Обер-Крис Дж. Управление предприятием / Дж. Обер-Крис. – М. : Сирин, 1998. – 257 с.
16. Петров А. М. Методология выработки стратегии предприятия / А. М. Петров. – СПб. : УЭФ, 1992. – 127 с.

17. Портер М. Международная конкуренция / М. Петров. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
18. Райан Б. Стратегический учет для руководителей / Б. Райан. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
19. Стратегічний менеджмент : підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Поколотна, Н. Б. Петрова ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 289 с.
20. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. – М. : Тандем, изд-во ЭКМОС, 1998. – 440 с.
21. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А. П. Градова. – СПб. : Спецлитература, 1996. – 510 с.
22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
23. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : ААиИ «Тандем», изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 304 с.
25. Френкель А. А. Математический анализ производительности труда / А. А. Френкель. – М. : Экономика, 1968. – 186 с.
26. Цай Т. Н. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка / Т. Н. Цай, П. Г. Грабовый. – М. : Аланс, 1997. – 288 с.

*Виробничо-практичне видання*

Методичні рекомендації  
до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

*(для магістрів 1 курсу денної та заочної форм навчання  
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Укладачі: **ОБОЛЕНЦЕВА** Лариса Володимирівна,  
**ПИСАРЕВА** Ірина Володимирівна

Відповідальний за випуск *Н. М. Богдан*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *І. В. Писарева*

План 2018, поз. 383 М

---

Підп. до друку 24.10.2018. Формат 60 × 84/16.  
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 1,2.  
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.